RH. Comment bien intégrer la génération Y dans votre PME

On les dit instables, en lutte contre la hiérarchie : nés entre 1980 et 2000, les jeunes de la « génération Y » laissent parfois managers et DRH perplexes. Pourtant, ils constitueront 40 % des actifs en 2015. Une perspective doit inciter les PME à mieux intégrer ces jeunes.

Dossier réalisé par Sébastien Payonne

Ils n'ont pas plus de 32 ans. Ils « pokent », « twittent », « likent » ou « plussoient » depuis leur ordinateur de bureau. Et ils n'ont rien contre le « slashing » en terme de carrière. Si vous n'avez pas ou peu compris les phrases précédentes, c'est que vous ne faites pas partie, ou que vous ne vous intéressez que très peu à la « génération Y », cette génération de jeunes nés entre 1980 et 2000 et qui cause aujourd'hui la perspicacité, voire l'incompréhension, de nombre de managers ou de DRH. D'ailleurs, si l'on en croit la littérature et les conférences qui font florès autour de ces jeunes apparemment indéchiffrables, l'intégration des « Y » en entreprise poserait actuellement un réel problème, se traduisant parfois par des taux record de « turnover ». Du coup, certains, dépassés, s'enhardiraient même à dire que jeunes et entreprise sont désormais incompatibles : les Y seraient des « zappeurs » ne respectant pas la hiérarchie et n'hésitant pas à quitter les entreprises qui leur ont donné leur chance pour aller voir ailleurs si l'herbe est plus verte. Pire, ils susciteraient des comportements étranges chez leurs patrons plus âgés.

« Une fois, un de mes clients, un patron d'une cinquantaine d'années, ultra-structuré, presque militaire, s'est éclipsé d'un déjeuner de travail pour acheter 35 kg de bonbons M & Ms pour ses jeunes salariés », s'amuse la consultante toulousaine Marie Desplats, créatrice du cabinet Diagora et coauteur de « Manager la Génération Y » (Ed. Dunod). Un vent de folie soufflerait-il donc sur nos entreprises ?

La fin de l'autorité de fonction

« L'intégration des jeunes dans l'entreprise et dans la société en général a toujours été une source de questionnement », tempère Denis Lenormand, consultant RH au sein de la société nantaise Edifia, qui cite volontiers une célèbre citation du philosophe Socrate pour illustrer son propos : « Nos jeunes aiment le luxe, ont de mauvaises manières, se moquent de l'autorité et n'ont aucun respect pour l'âge. À notre époque, les enfants sont des tyrans ».

Alors, années 2000 et Grèce antique, même combat ? Denis Lenormand reconnaît pourtant que les choses ont changé : la doctrine de l'enfant roi, internet, les réseaux sociaux, l'ultra-communication, la facilité d'accès à l'information sont passés par là. Et cela a bien une influence sur la vie en entreprise. « C'est bien simple : les managers ont perdu leur autorité de fonction. Il ne suffit plus d'avoir un "grade" pour avoir l'autorité. Les Y respectent désormais leurs interlocuteurs non plus en raison de leur fonction, mais de leur compétence », estime Denis Lenormand.

En 2015, les jeunes salariés issus de la génération Y devraient représenter 40 % de la population active en France. Une bonne raison de soigner l'intégration de ces futurs collaborateurs dans le monde de l'entreprise.

La génération du « pourquoi ? »

Remettre en question l'autorité ? Rien de plus naturel pour une génération dont la lettre qui la désigne se prononce en anglais « why » (« pourquoi ? »). « Intégrer des jeunes Y, c'est souvent leur donner un cadre : l'école ne leur en donne pas, la cellule familiale, souvent éclatée, non plus. L'entreprise, c'est pour ces jeunes le premier contact avec une autorité arbitraire. Là ou les choses de la vie en entreprise étaient plus "naturelles" pour les baby boomers ou la génération X (NDLR : celles des natifs de 1960 à 1979), il faut davantage expliquer, faire de la pédagogie, répondre à des questions parfois directes ou déstabilisantes », poursuit Marie Desplats.

Et là où leurs aînés considéraient avec plus de déférence le monde de l'entreprise, ces jeunes sont dans une position, non pas de défiance, mais d'observation. « Les Y sont dans une relation d'égal à égal avec le monde du travail. Ils ont vu parfois leurs parents se faire "maltraiter" par l'entreprise, avec des licenciements, des plans sociaux, avec la déception et la désillusion que cela implique. Du coup, ils abordent leur travail dans une relation donnant-donnant. Si l'entreprise les met en position de bien-être personnel et professionnel, il n'y a pas de problème et ils s'engagent à fond. Dans le contraire, ils zappent », poursuit la consultante.

On le voit, l'incompatibilité totale entre Y et entreprise, tiendrait donc plutôt du mythe, comme le confirme Stéphane Pautet, directeur marketing du CESI, une école d'ingénieur et organisme de formation, à l'origine d'une étude sur les Y. « Il faut cesser de penser que cette génération n'a pas l'envie du monde de l'entreprise. Au contraire, selon nos chiffres : elle le juge mieux que ses aînées en termes de potentiel d'épanouissement social et professionnel. En fait, le problème de l'intégration n'est pas lié à la nature des entreprises, mais à un problème de management. Il faut que les dirigeants apprennent à mettre en place un nouveau dialogue entre leurs jeunes salariés et leurs managers membres des générations précédentes. C'est là que les choses coincent », apppuie-t-il.

C'est à l'entreprise de changer, pas aux jeunes

Mais est-il vraiment pertinent de s'adapter alors qu'il suffirait d'attendre que « jeunesse se passe » ? « C'est au management de changer, pas aux jeunes » coupe court Denis Lenormand, en maniant un argument massue : en 2015, les Y devraient représenter 40 % de la population active en France. « On assiste avec l'arrivée de la génération Y à un changement de la sociologie des entreprises, à l'image de ce qui s'est passé quand les femmes sont arrivées massivement dans le monde du travail. Il faut revoir les systèmes de management », appuie Marie Desplats. Reste à savoir comment faire. Le Journal des Entreprises vous livre quelques clés pour y parvenir.

LES POINTS CLÉS

> Formez vos managers. Le comportement des salariés de la génération Y appelle une nouvelle façon de manager plus « agile », moins basée sur l'autorité pure. Aidez et formez vos managers, souvent déstabilisés, à manier ces techniques basées sur l'empathie et la communication dite « non-violente ».

> Offrez des perspectives. Là où leurs aînés se projetaient à trois ans dans l'évolution de leur carrière, les « Y » le font à... trois mois. Pour garder leur intérêt, échafaudez de nombreuses perspectives d'évolution : nouveaux métiers, mobilité géographique, montée en charge hiérarchique ou salariale.

> Donnez un cadre... et décryptez-le. Contrairement aux idées reçues, les jeunes de la génération Y n'ont rien contre les règles. Mais pour qu'ils y adhèrent pleinement, il faut prendre le soin de leur en expliquer le bien-fondé et l'utilité. Soyez donc pédagogues.

À LIRE

- « Génération Y, mode d'emploi. Intégrez les jeunes dans l'entreprise », de Daniel Ollivier et Catherine Tanguy. Ed. De Boeck
- « Manager la génération Y », Marie Desplats et Florence Pinaud, Ed. Dunod
-« Intégrer et Manager la Génération Y », Julien Pouget, Ed. Vuibert.

Vos managers en première ligne

Avec la montée en puissance des « Y » dans les entreprises, le rôle des managers change radicalement. Et il est nécessaire de les former à cette nouvelle donne.

Pour les spécialistes, le problème d'intégration en entreprise des jeunes de la génération Y est dû à un choc de culture. Mais celui-ci ne se fait pas, comme on pourrait le croire, entre jeunes salariés et patrons, comme le confirme une étude du CESI, école d'ingénieur et organisme de formation.

Selon cette enquête, 57 % des salariés de plus de 30 ans stigmatisent la difficulté d'adhésion des Y à la culture et aux objectifs de leur entreprise, contre 46 % des patrons.

« Cela prouve que le vrai problème de l'intégration se situe surtout dans les relations entre les jeunes entrants dans l'entreprise et leurs managers directs », insiste Stéphane Pautet, directeur marketing du CESI.

À la base de cette incompréhension, on retrouve une intensification des situations stressantes liées à un questionnement grandissant de l'autorité des managers. « Il est plus dur d'être manager aujourd'hui qu'il y a 20 ans. Avec la montée en puissance des effectifs issus de la génération Y, les managers sont davantage interpellés, exposés, questionnés sur le pourquoi de leur décision. Leurs compétences, qui leur permettent d'obtenir l'adhésion des Y, sont scrutées sans cesse. Il faut que leurs dirigeants aident les managers à gérer cette nouvelle donne, qui n'est d'ailleurs pas une agression, mais qui est plutôt liée au besoin d'explication et de transparence dont fait preuve la génération Y. Pour cela, un effort de formation est nécessaire», juge Denis Lenormand, consultant RH chez Edifia. Pour Marie Desplats, consultante toulousaine chez Diagora et co-auteur de l'ouvrage « Manager la génération Y », les managers doivent se tourner vers des formes de management « agile », tournées vers la communication dite « non violente » (empathie, souci de l'interlocuteur, etc.) et la consultation des équipes.

Avec la montée en puissance des « Y » dans l'entreprise, les managers sont davantages interpellés, exposés et questionnés.

« Le manager n'est plus seulement un donneur d'ordres. Il doit être un facilitateur qui doit faire sentir aux Y que leurs idées sont prises en compte », insiste-telle.

Risques psychosociaux

Si cet effort de formation n'est pas fait, les risques sont réels. Et ils ne se résument pas au simple fait de rater l'intégration de nouveaux salariés. « Ne pas réfléchir à la façon d'organiser les relations entre X, Baby boomers et Y constitue un vrai danger qui peut déboucher sur des risques psychosociaux dans l'entreprise. Perte de confiance en soi, mal-être dans l'entreprise... : toutes les générations peuvent être perturbées par les conséquences des problèmes de management intergénérationnel ».

Quatre conseils pour manager la génération Y

● Pédagogie, objectifs, transparence de l'information et accessibilité sont quatre leviers importants pour impliquer les salariés de la génération Y dans l'entreprise.

Définissez un cadre et expliquez-le
Anarchiques les « Y » ? Pas du tout ! « Ils ont au contraire besoin de repères, de directions. Mais il faut à tout prix que cela ne soit pas vécu comme arbitraire. Il faut donner du sens aux limites, expliquer leur utilité : vos salariés Y ne rechigneront pas à venir au travail en costume-cravate si vous leur avez prouvé que c'est utile à la bonne marche de vos activités », insiste Denis Lenormand, consultant RH (Edifia). Et soyez prêts également à être patient et vous répéter, car ces salariés peuvent se dissiper. « Il faut parfois répéter 100 fois la même chose. Il y a à la fois un côté scolaire et une tendance à plus vite se disperser. Il faut donc recadrer régulièrement », témoigne Jérémie Peiro, cofondateur de la start-up internet Lengow, à la tête d'une quarantaine de salariés, à 99 % issus de la génération Y.

Les « opens space » permettent de fluidifier les échanges d'informations, très prisés par les salariés de la génération Y. Ici, un plateau de Spartoo.

Ne lâchez rien sur les objectifs
Qui dit cadre dit également objectifs. Là aussi, contrairement aux idées reçues, ils sont essentiels pour les Y qui ont besoin de jauger leur performance. « Chacun de nos salariés a des objectifs clairement fixés en début d'année. C'est un critère qui permet à chacun de se jauger et de discuter de l'évolution d'une carrière, ce qui est un critère essentiel pour les "Y" », insiste Christine Milian-Spruezkouski, DRH du site internet marchand Spartoo.

Faites circuler l'information et favorisez la transparence
Hyperconnectée, rompue à la recherche en quelques clics de données précises sur le web et à les partager instantanément sur les réseaux sociaux, la génération Y a un rapport très différent à l'information, qui a toujours été une matière délicate dans beaucoup d'entreprise. « Les "Y" trouvent anormal de garder une information et de s'en servir comme un instrument de pouvoir, ce qui reste une pratique commune dans le monde de l'entreprise et les mécontente », explique Stéphane Pautet, directeur marketing du CESI, école d'ingénieur et organisme de formation. Ce besoin de clarté se retrouve aussi dans une grille des salaires transparente. En la matière, les « petits secrets » de rémunérations hétérogènes sont mal vécus.

Soyez accessibles et réceptifs
« Aujourd'hui, s'il veut interagir avec son grand patron, un "Y" n'accepte plus d'envoyer un courrier qui va mettre trois mois à franchir les échelons avant d'arriver à son destinataire. Il est dans la réactivité. Il faut donc gommer un maximum de filtres pour assurer celle-ci », prévient la consultante Marie Desplats (Diagora). Simplifiez donc les circuits de communication, et surtout, acceptez la force de propositions des Y. « De plus en plus d'entreprises mettent en place des réseaux sociaux internes qui permettent de converser en direct avec tous les niveaux hiérarchiques », poursuit la consultante. Pour favoriser ces échanges, certains dirigeants s'installent au milieu de leurs troupes. « Nous sommes organisés en open space afin d'être au cœur de ce qui se passe, d'être informé et de pouvoir informer. Cela permet d'accélérer la prise de décision. Des fonctionnalités de nos produits sont nées de cette libre circulation des idées », témoigne Jérémie Peiro.

Facebook, Twitter et écouteurs en libre-service ?

Selon une étude, 19 % des jeunes salariés français ne pourraient pas passer une journée sans avoir accès aux réseaux sociaux.

C'est une habitude qui fait souvent grincer les dents des managers et des dirigeants d'entreprise : durant les heures de travail, les « Y » n'hésitent pas à fréquenter depuis leur poste de travail des sites internet, et notamment les réseaux sociaux comme Facebook et Twitter, à des fins personnelles. Même agacement lorsqu'il s'agit d'envoyer des SMS depuis son smartphone. De même, les « Y » n'hésitent pas à ramener sur leur lieu du travail du matériel informatique personnel, et à l'utiliser à des fins aussi bien privées que professionnelles. Alors, faut-il pour autant empêcher de tels comportements ?

L'intêret du groupe
Apparement, une attitude aussi stricte serait mal perçue. Selon une étude Fortinet publiée le mois dernier, 19 % des jeunes salariés français ne pourraient pas passer une journée sans avoir accès aux réseaux sociaux. Et ils seraient 38 % à ne pas pouvoir se passer d'envoyer des SMS durant le travail. « Nous avons décidé de laisser libre accès aux réseaux sociaux, aux mails personnels et à la navigation sur des sites. C'est à chacun de ne pas abuser. De toute façon, si un salarié passe trop de temps sur ces sites, cela se voit sur ses résultats et constitue une alerte. Et, croyez-moi, si les salariés constatent que l'un des leurs abuse vraiment, ils n'hésitent pas à le lui faire savoir car ils estiment qu'un tel comportement pénalise l'intérêt général », témoigne Jérémie Peiro, cofondateur de la start-up web Lengow.
Du côté d'Erdyn, un cabinet de conseil en innovation à Paris, cet entremêlement travail/vie privée a débouché sur un investissement en matériel : la vingtaine de salariés de l'entreprise a été dotée d'ordinateurs portables. « C'est essentiel car pour les Y, les frontières entre horaires consacrés au travail et ceux à la sphère privée peuvent s'estomper. Cela fait partie du jeu : ces jeunes qui dans la journée peuvent consulter des emails personnels ou aller sur Facebook peuvent aussi envoyer un mail pro à 21 heures depuis chez eux. Un PC portable leur permet de le faire », explique Patrick Haouat, le dirigeant de l'entreprise.

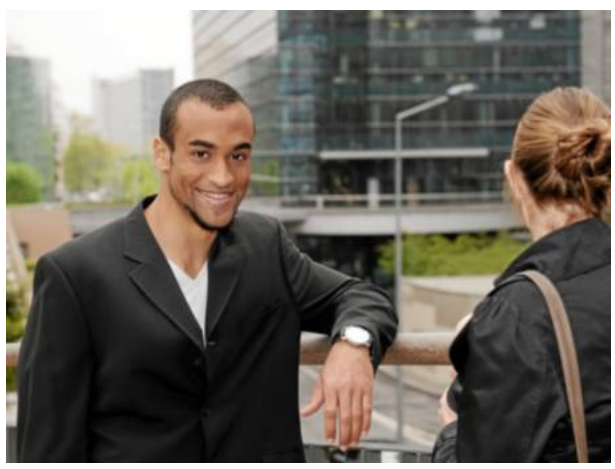
« Multitasking »
Enfin, ne vous formalisez pas si vos jeunes « Y » ne semblent vous écouter que d'une oreille, parce que lorsque vous leur parlez, ils composent un message, voire même ont encore un écouteur de balladeur numérique dans l'oreille. Habitué au « multitasking », le fait de pratique plusieurs tâches en même temps, ils vous écoutent pourtant bien. « Il y a dix ans, lorsque je tenais des séminaires, il y avait seulement une poignée de personnes qui arrivait avec son ordinateur et pianotait. Aujourd'hui, tout le monde est derrière un clavier. Ce n'est pas parce qu'une personne pianote qu'elle ne vous écoute pas », appuie la consultante Marie Desplat.

Embauche, salaires, carrière. Des pistes pour fidéliser

● « Zappeuse » par nature la génération Y, qui virevolterait d'une entreprise à l'autre ? Pas forcément, à condition de manier les bons outils.

Là où baby-boomers et membres de la génération X concevaient de passer l'essentiel de leur vie professionnelle dans la même entreprise, les jeunes de la génération Y adoptent une approche radicalement différente, née des tensions sur le marché de l'emploi. Alors que leurs aînés pensaient « CDI », ces jeunes biberonnés aux stages multiples et aux missions de courte durée n'hésitent pas à « zapper ». « Cette génération n'a jamais connu le plein-emploi, et on lui a répété depuis son enfance qu'il fallait être mobile, tant en termes de compétences que de géographie. Tout cela est parfaitement intégré. Du coup, si un jeune ne trouve pas son compte dans l'entreprise qui l'a embauché, il ira voir ailleurs », explique Stéphane Pautet, directeur marketing de CESI, l'école d'ingénieur et organisme de formation.

Le Y « achète » son entreprise
Liée à une insatisfaction, cette mobilité frénétique ne serait donc pas une maladie, mais un symptôme d'insatisfaction. Et pour éviter celle-ci, tout commence dès l'embauche. « Auparavant, un entretien d'embauche portait principalement sur la mission et marginalement sur le salaire. Maintenant, un Y veut en savoir beaucoup plus : il veut aussi connaître l'éthique de l'entreprise, ses projets. Le jeune est devenu "acheteur" de l'entreprise », explique Denis Lenormand, consultant RH (Edifia).



Là où leurs aînés se projetaient à trois ans dans l'entreprise, les Y le font à six mois ! Et ils ont l'impression d'en avoir fait le tour en trois ans…

Dans ce cadre, la rémunération est devenue un élément important : plutôt qu'une évolution salariale classique où les chiffres débutent petits pour grandir régulièrement, le Y souhaite une rémunération « juste », reflétant d'emblée la valeur de ses études. Quitte à se contenter ensuite d'augmentations plus faibles. L'immédiateté est donc de mise. « Dans notre entreprise, nous avons mis en place des accords d'intéressement et d'épargne qui permettent de doper à terme la rémunération. Mais quand on explique ce système à un Y, il est moins intéressé : il y a une volonté de rémunération immédiate », confirme Patrick Haouat, patron de Erdyn, une société parisienne de conseil en innovation.

Offrir des perspectives à court-terme
Une fois l'accord sur le salaire trouvé et le salarié embauché, il faut ensuite s'assurer de lui proposer, et très vite, des perspectives d'évolution. « Mes salariés ne me demandent pas ce qu'ils vont faire dans trois ans, mais dans trois mois. Et en deux ou trois ans, ils ont l'impression d'avoir fait le tour de la boîte. Il faut donc trouver des façons de maintenir l'intérêt », témoigne Jéremie Peiro, cofondateur de la start-up web Lengow, lui-même membre de la génération Y. Dans ce cadre, un vrai plan de gestion des carrières et des compétences s'impose : proposer de la mobilité géographique ou interne, de découvrir de nouveaux horizons techniques, de porter des projets de diversification, etc. « Ce qui fait rester un Y, ce sont les perspectives d'évolution. Dans notre entreprise, nous n'hésitons pas à proposer aux salariés de passer d'un service à l'autre pour découvrir de nouveaux challenges », appuie Christine Milan-Spreuzkouski, DRH du site de vente en ligne de chaussures Spartoo, basé en Isère.
Et enfin, n'oubliez jamais de considérer les intérêts individuels de chacun pour maintenir la motivation, notamment en cas de challenges récompensés. « Les managers doivent être attentifs à la personnalité de chacun : les "incentives" dotées de la même récompense pour tous ont vécu. Chacun doit se voir proposer un prix qui correspond à ces centres d'intérêt personnels ! », préconise le consultant Denis Lenormand.

Un parcours d'intégration à renforcer

Le principal obstacle à la bonne intégration des « Y » dans les entreprises étant les incompréhensions avec des managers baby-boomers ou issus de la génération X, il convient de soigner le parcours d'intégration en provoquant les rencontres. « Contrairement à des salariés plus âgés, les salariés Y ont besoin de parcours d'intégration plus long. Il s'agit non seulement de bien définir le cadre et les objectifs (voir ci-contre), mais également de valoriser le contact humain. Il faut organiser des rencontres avec ceux qui seront leurs interlocuteurs clés pour leur poste, leur mission. L'intérêt de ces rencontres, c'est de lever un certain nombre de préjugés qui peuvent exister, aussi bien du côté des Y que des autres, et faciliter ainsi les rapports à venir », recommande Denis Lenormand, consultant RH chez Edifia.

Des échanges ludiques
Chez Lengow, une start-up web, on cherche aussi à provoquer les rencontres et les échanges entre collaborateurs et métiers, en misant sur des espaces ludiques très prisés des jeunes « Y ». « Nous avons créé des points de rencontres ludiques : jeux de fléchettes, mini-golf. Cela permet à chacun de se rencontrer, d'échanger, et parfois de mieux se comprendre », explique Jéremie Peiro, un des co-créateurs de l'entreprise.